

落地有效 质控有方

——医院 9S 精细化管理技巧

课程背景：

目前中国传统医疗机构的竞争日趋激烈，民营资本和医疗服务机构逐渐进入市场，消费者最终就会像对待其它行业一样对医疗产业提出高水平和多样化的服务要求。因此，对于医疗机构，管理人员的职责愈发凸显其重要性。随着医院管理要求的提高，必须改变医院管理队伍的现状，管理人员应逐步走向职业化、专业化。作为医院或医疗服务机构的中高层管理者，其管理理念和经营水平直接决定着医疗机构的发展前景，特别是当前医疗行业形势下，对于医疗机构管理者提出了更高的要求。同时随着我国医疗体制的加速改革，医疗服务将成为未来医疗体系发展的重要环节。如何做好服务，的同时保证一个医疗工作者的自律和慎独。所以本课程旨在结合国外的前沿管理理论，针对国内医疗机构的实际情况和特定环境，让医疗机构管理人士能够得到系统及专业的训练，从战略角度思考目前所面对的医疗机构管理问题和挑战，掌握医疗行业领导者所应具备的现代管理知识和领导技巧。

课程收益：

- ◆ 未来医疗延伸发展方向解读，破局现有医疗产业结构特征
- ◆ 了解 9S 管理体系内涵模型，掌握医务管理技巧如何从复杂到简单
- ◆ 掌握医务人员工作坊管理技巧，推动医务人员 9S 体系的落地，智慧医疗与管理的结合
- ◆ 帮助医院提升团队整体管理职业化水平，让团队精神风貌大幅提升；
- ◆ 帮助医院树立商业价值交换和敬业精神的理念，让团队生产力大幅提升；
- ◆ 帮助医院规范管理人员，提升自我价值，以职业化的标准要求自己；
- ◆ 帮助医院规划员工的职业方向，减少核心人才的流失；
- ◆ 帮助医院找到激发员工成长的重要手段，帮助员工找到提升身价的核心密码。

课程时间：3 天，18 小时/天

授课对象：医院高层管理人员，经营管理人员，中层管理人员、科室主任、护士长、科室骨干

授课方式：讲师讲授+案例分析+视频互动+角色扮演+沙盘体验+情景模拟+实操演练

授课形式：1、医院中层对 9S 管理落地技巧实施培训

2、医院科室骨干 9S 管理落地技巧实施培训

课程大纲（一）

中层管理人员 9S 精益管理课程

第一天

第一讲：高压医改，无路可退

一、后十九大医疗环境解析

1、医院迎来全面亏损时代

1.1 全面停止以药养医

1.2 患者顾客无限分流

1.3 服务成本居高不下

1.4 公立民营强势拓客

2、医生迎来职业寒冬

2.1 医生素养不断考验

2.2 医生收入会降难涨

2.3 医生患者矛盾突显

2.4 医生淘汰几率上升

3、医疗迎来挑剔时代

3.1 选择过度如何吸引顾客

3.2 医生不会吸引顾客

3.3 医联体、分级诊疗分化顾客

3.4 服务要求提升

二、医院——救死扶伤的生意

1、医院的定义

1.1 能进来

1.2 能留下

1.3 能成交

1.4 能回头

2、未来医院定义

2.1 降低医疗成本

2.2 提升服务能力

三、医生吸引顾客的手段

1、医生吸引顾客的五板砖

2、医生吸引顾客四大维度

2.1 品牌

2.2 技术

2.3 服务

2.4 素养

四、医生职业服务素养

1、医疗服务定义

2、医疗服务四维度

2.1 只要服务都是顾客

2.2 麻烦自己成就别人

2.3 体验服务超值服务

2.4 内部顾客外部顾客

3、服务五个维度

3.1 基本服务

3.2 满意服务

3.3 超值服务

3.4 意外惊喜

3.5 不可思议

五、医生职业素养

1、当下医生职业素养解读

1.1 素养为零

1.2 宁愿淘汰不愿改变

1.3 各种恶习

1.4 思想不变

1.5 灵魂丧失

2、医生角色认知不清

2.1 内部控制，抵触上级

2.2 各司其职，互不相干

2.3 讨好员工，牺牲领导

2.4 地方诸侯，自管自己

2.5 向上错位，指点江山

2.6 民意代表，对抗公司

2.7 业务骨干，亲历亲为

2.8 做自由人，扮和事佬

3、医生的七个代表

3.1 医院的意志

3.2 决策的高层

3.3 医院的利益

3.4 医院的制度

3.5 医院的文化

六、提升素养的 9S 管理

1.9S 实效管理

2.什么是 9S 管理

第二讲：开展 9S 管理误区

一、9S 管理就是搞卫生

1、打扫卫生仅是清扫的一小部分

2、最核心的是制定清扫的标准

3、寻找到发生源，并彻底完成

二、9S 是被迫执行，不是帮助反而麻烦

1、第一次确实很需要很多时间和精力完成

2、9S 是一项长期的工作

3、当第一次多好了，以后仅是简单的维护

三、9S 就是让我们更听话

1、9S 并非是想让员工听话，而是制定更多的标准，让所有人都遵循

2、9S 的标准制定，是为了更好的进行规范管理

3、素养的提升，是每个人的事情，而不仅仅是员工层面的事情

三、素质已经形成，9S 对于提升素养纯粹是瞎说

1、9S 表面上是做好清洁卫生，其实是提倡“人造环境，环境育人”

2、在不断完善的过程中实现“形式---行事---习惯”的养成

3、提成的是循序渐进的一种提升

第三讲：什么是 9S 管理

思考讨论：1 什么是管理

一、什么是 9S 管理

1、何为 9S 管理

2、何为有效的 9S 管理

二、9S 管理者管理的四维要素

1、第一要素：对象

人、时、地、物、患者、信息、技术

2、第二要素：重点

系统、标准、制度

3、第三要素：方法

指令、考核、报告

4、第四要素：特性

追求稳定、偏差小

三、9S 管理的职能与循环

1、管理的职能

分析、计划、执行、控制

2、管理的循环 (PDCA)

计划、执行、检讨、改进

四、9S 管理者的三个角色

1、管理者是最好的表演者

2、角色一：上级前

2.1 服从者

2.2 执行者

2.3 受训者

2.4 协助者

2.5 上级替身

2.6 绩效伙伴

3、角色二：同级前

3.1 内部服务者

3.2 支持配合者

4、角色三：下属前

4.1 计划者

4.2 指挥者

4.3 监督者

4.4 授权者

4.5 培育者

4.6 激励者

第四讲：9S 流程管理

一、统一思想与理念

1、3H 理念（医院、酒店、家）

1.1 什么是 3H 服务

1.2 患者为本的核心价值

2、3H 的三原则

2.1 标准化

2.2 私密化

2.3 定制化

二、9S 管理的四项基础

1、医院文化基础

2、医疗安全基础

3、医院硬件基础

4、医院团队基础

三、9S 的流程建造技巧

1、流程建造四大基本点

1.1 血统

1.2 数据

1.3 项目

1.4 人员

2、流程设计步骤

2.1 高层规划

2.2 中层设计

2.3 基础改进

2.4 患者参与

3、流程设计要点

3.1 简单易懂

3.2 方便员工

3.3 便于复制

3.4 量化考核

3.5 员工参与

3.6 患者满意

4、流程设计工具

4.1 流程设计品管圈

4.2 品管圈的建立与立项

4.3 品管圈的实施

实施：现场建立 9S 管理品管圈

第五讲：9S 管理的绩效建设

一、计划与绩效

1、什么是计划

2、什么是绩效

3、制定计划绩效的重要性

二、部门测量，合理定标

1、合理确定绩效的十步流程

1.1 第一步：数据的有效分析

1.2 第二步：患者的规律评估

1.3 第三步：紧跟着医院目标

1.4 第四步：人员配比的分析

1.5 第五步：部门的承载能力

1.6 第六步：政策的引导方向

1.7 第七步：突发事件的预估

1.8 第八步：分清主次量力而行

1.9 第九步：绩效清晰责任到人

1.10 第十步：量化绩效结果导向

2、绩效制定的误区

2.1 误区一：盲目定标

2.2 误区二：不分主次

2.3 误区三：缺少量化

2.4 误区四：责任不清

三、绩效明确，重在步骤

1、绩效全员要确定

2、绩效也需仪式感

3、阶段监察要跟进

4、及时奖励少批评

5、遇到问题及调整

6、结束考核要分明

7、总结更新才算完

四、目标与计划的结合

1、计划是头，绩效是身、结果是尾

2、绩效根据目标要及时调整

中层管理人员 9S 精益管理课程

第二天

第六讲：什么是 9S 管理

一、1S—整理

1、含义

2、推行重点

3、区分必需品和非必需品的标准

4、互动环节

二、2S----整顿

1、含义

2、推行重点

3、标示化管理

4、颜色管理

5、防错法管理

6、安全宣传看板

三、3S----清扫

- 1、含义
- 2、清扫的推行重点
- 3、清扫和打扫卫生的区别
- 4、互动环节

四、4S----清洁

- 1、含义
- 2、推行重点
- 3、清洁的标准化

五、5S----素养

- 1、含义
- 2、推行重点
- 3、推行的具体步骤

六、6S----安全

- 1、安全意识的培养
- 2、安全事故原因剖析
- 3、安全隐患的排除方法
- 4、行为心理调控管理
- 5、安全预警救援管理

七、7S----服务

- 1、服务意识
- 2、服务价值
- 3、服务管控
- 4、服务评估

八、8S----节约

- 1、成本意识
- 2、成本评估技巧
- 3、成本管控技巧
- 4、成本实施技巧

九、9S----学习

- 1、学习的价值
- 2、各级学习实施方法技巧
- 3、学习评估技巧

第七讲：听话照做 必由收获 9S 管理的执行

一、执行的三个要素

- 1、核心价值
- 2、思想价值
- 3、利益价值

二、“伪”团队与“真”的区别（愿景）

- 1、创新激励与竞争激励
- 2、多方位沟通，确立互信
- 3、团队凝聚力的形成与长效机制

三、9S 执行 5 大基本策略

- 1、执行训练：打造卓越执行者的必然之路
- 2、目标绩效：确立以目标为先导的绩效管理体系
- 3、流程优化：执行效率提升的基本动作
- 4、组织创新：目标是执行零阻力
- 5、技巧方法：有效掌握执行技巧

四、结果与任务：执行就是要结果

1、结果三要素

- 1.1 认知
- 1.2 坚持
- 1.3 学习

2、以结果做顾客交换的平台。

3、顾客价值是做结果的方向

4、执行力的六个标准

- 4.1 标准一：马上行动
- 4.2 标准二：日清日结
- 4.3 标准三：结果导向
- 4.4 标准四：事情首对

4.5 标准五：团队力量

4.6 标准六：方法总比问题多

5、构建执行力的四要素

5.1 要素一：心态

5.2 要素二：工具

5.3 要素三：角色

5.4 要素四：流程

6、管理者高效执行的五大系统

6.1 执行的驱动系统：目标管理；

6.2 执行的职责系统：角色定位

6.3 执行的流程系统：责、权、利明确；

6.3 执行的检查系统：跟踪查核；

6.5 执行的考核系统：绩效考核

科室骨干 9S 精益管理

第三天（上午、下午各一个班每班 3 小时）

第一讲：医院开展 9S 管理目的

一、医院营销目的

1、如何患者能进来

2、如何患者能留下

3、如何患者能成交

4、如何患者能回头

二、医院服务目的

1、9S 服务的四大维度

2、医疗服务五大层次

3、9S 服务的价值体现

三、智慧数据的目的

1、9S 的大数据理念

2、9S 的智慧医院价值

四、医院安全目的

1、9S 管理是医疗安全保障

2、9S 管理对工作的帮助

讨论：1 医疗变革机构应该如何应对

2 医疗服务应该如何落地升级、

第二讲：开展 9S 管理误区

一、9S 管理就是搞卫生

1、打扫卫生仅是清扫的一小部分

2、最核心的是制定清扫的标准

3、寻找到发生源，并彻底完成

二、9S 是被迫执行，不是帮助反而麻烦

1、第一次确实很需要很多时间和精力完成

2、9S 是一项长期的工作

3、当第一次多好了，以后仅是简单的维护

三、9S 就是让我们更听话

1、9S 并非是想让员工听话，而是制定更多的标准，让所有人都遵循

2、9S 的标准制定，是为了更好的进行规范管理

3、素养的提升，是每个人的事情，而不仅仅是员工层面的事情

三、素质已经形成，9S 对于提升素养纯粹是瞎说

1、9S 表面上是做好清洁卫生，其实是提倡“人造环境，环境育人”

2、在不断完善的过程中实现“形式---行事---习惯”的养成

3、提成的是循序渐进的一种提升

第三讲：9S 管理的思想统一

一、统一思想与理念

1、3H 理念（医院、酒店、家）

1.1 什么是 3H 服务

1.2 患者为本的核心价值

2、3H 的三原则

2.1 标准化

2.2 私密化

2.3 定制化

二、9S管理的四项基础

- 1、医院文化基础
- 2、医疗安全基础
- 3、医院硬件基础
- 4、医院团队基础

第四讲：听话 照做 必由收获 9S 管理的执行

一、执行的三个要素

- 1、核心价值
- 2、思想价值
- 3、利益价值

二、“伪”团队与“真”的区别（愿景）

- 1、创新激励与竞争激励
- 2、多方位沟通，确立互信
- 3、团队凝聚力的形成与长效机制

三、9S执行5大基本策略

- 1、执行训练：打造卓越执行者的必然之路
- 2、目标绩效：确立以目标为先导的绩效管理体系
- 3、流程优化：执行效率提升的基本动作
- 4、组织创新：目标是执行零阻力
- 5、技巧方法：有效掌握执行技巧

四、结果与任务：执行就是要结果

1、结果三要素

- 1.1 认知
- 1.2 坚持
- 1.3 学习

2、以结果做顾客交换的平台。

3、顾客价值是做结果的方向

4、执行力的六个标准

4.1 标准一：马上行动

4.2 标准二：日清日结

4.3 标准三：结果导向

4.4 标准四：事情首对

4.5 标准五：团队力量

4.6 标准六：方法总比问题多

5、构建执行力的四要素

5.1 要素一：心态

5.2 要素二：工具

5.3 要素三：角色

5.4 要素四：流程

6、管理者高效执行的五大系统

6.1 执行的驱动系统：目标管理；

6.2 执行的职责系统：角色定位

6.3 执行的流程系统：责、权、利明确；

6.3 执行的检查系统：跟踪查核；

6.5 执行的考核系统：绩效考核

